

日系外食企業の韓国進出戦略

日系外食企業の韓国進出戦略
－CoCo壺番屋の事例を中心に－The Development of Japanese Foodservice Companies in Korea:
The Case Analysis of CoCo ICHIBANYA

金 炯中

Hyeongjung KIM

(平成28年10月4日受理)

I. はじめに

近年、日系外食企業の海外進出が拡大しつつある。その背景には、新興市場の所得増大や世界的な日本食への関心の高まり、国内の外食市場の成長鈍化及び競争の激化など様々な要因が挙げられる。また、こうした傾向は今後も一層加速すると予想される。

そうした中、2000年以降、アジア諸国への日系外食企業の海外進出に関する研究も増加している。例えば、佐藤（2007）、川端（2008）、鶴岡（2008）、張（2013）など多くの研究者が様々な観点から外食企業の国際化について分析している。しかしながら、既存研究の大半は中国市場に進出している日系外食企業を分析の対象としている。もちろん、中国の外食市場に最も多くの日系外食企業が進出していることを考慮すれば当然のことではあるが、他のアジア諸国を対象とした追加的研究が必要であることは言うまでもない。

一方、2010年以降は韓国の外食市場に出店する日系外食企業も急激に増えている。これまで、日本の外食企業は韓国市場で浮き沈みを繰り返してきており、撤退した企業も少なくないのが事実だが、近年急増している日系外食企業の韓国進出について分析した研究は皆無である。

さらに、外食企業の海外進出に関する既存研究はメニューや味の問題を扱う研究（例えば、鶴岡、2008）、進出動機や進出方法を分析した研究（例えば、張、2013）、そしてチェーン・マネジメント論的観点からの研究¹（例えば、川端、2013；口野・大島、2015）が大半である。こうした研究は各々の観点から外食企業の海外進出について検討しており、理論的かつ実務的に示唆するところは大きい。しかし、現地の市場環境や競争状況までを検討した研究はほとんど見受けられないのが現状である。

以上を踏まえ、本研究では、日系外食企業の進出及び定着が比較的遅れており、近年、量的・質的成長が加速している韓国の外食市場に注目する。そうした韓国市場に独自のコンセプトで進出し順調に店舗数を増やしているCoCo壺番屋の事例を取り上げながら、外食企業の国際化戦略のあり方について検討することが本研究の目的である。本研究の分析

¹ 川端の言うチェーン・マネジメントとは、「国際的なフランチャイズ・システム」と「オペレーション・システム」で構成されるが、「オペレーション・システム」はさらに①食材調達・加工・配送システム、②出店システム、③人材育成システムに分類される。

に当たっては、上述した既存研究の分析視点に加え、現地市場要因および競争要因までを視野に入れながら展開する。

まずⅡでは、各種統計資料を用いて韓国外食市場の特性を明らかにすると共に、日系外食企業の韓国進出現況について概観する。Ⅲでは、インタビュー調査の結果を中心にCoCo壱番屋の韓国進出戦略について詳細に分析する。Ⅳでは、事例分析の結果を要約しながら今後の課題を述べる。

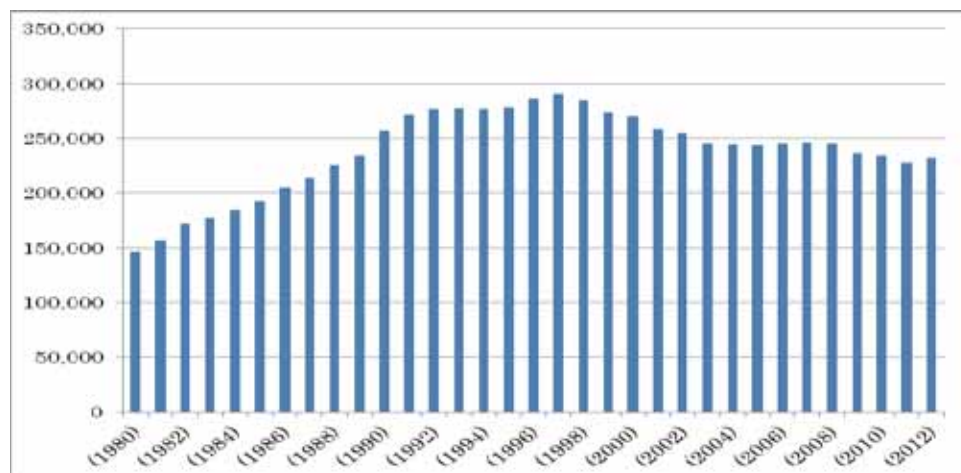
Ⅱ. 韓国外食市場の概況と日系外食企業の進出状況

1. 韓国外食市場の概況

日本の外食産業の市場規模は、2013年度基準で約23兆9千億円と推定される。図1は1980年から2013年までの日本の外食市場の規模の推移を表している。過去2年間は若干の成長が見られるものの、日本の外食市場は1997年の約29兆7百億円をピークに年々低下傾向をたどっている。その原因として挙げられるのは、人口減少と少子高齢化の進展、不況とそれに伴う雇用情勢の悪化、若者の外食離れ・アルコール離れなどである²。特に、高齢化による生産可能人口が低下している日本は、近年中食サービスの市場が拡大しており³、外食市場の再編が進められているともいえる。

このような情勢下では、今後も多くの日系外食企業が国内市場よりも海外市場に目を向け、積極的に海外進出を推進することが予想できる。

図1 日本の外食市場規模の推移（単位：億円）



出所：食の安全・安心財団の「外食産業市場規模」のデータをもとに筆者作成。

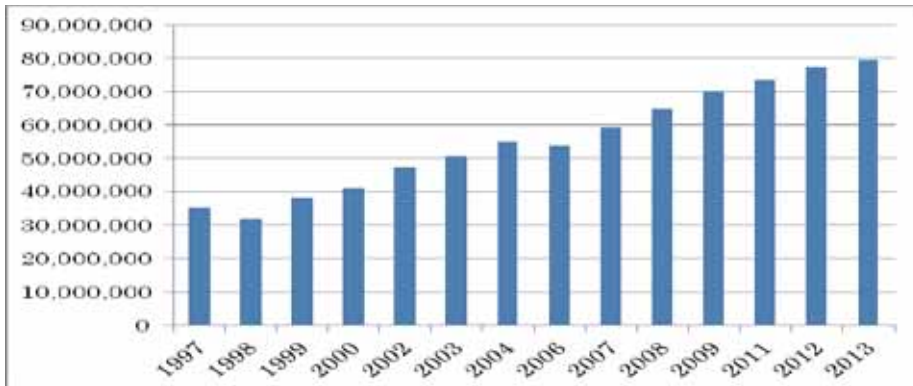
² 詳細は張兵（2013）「日系外食企業の中国進出の可能性と課題－吉野家、味千ラーメン、サイゼリヤの事例を中心に－」『都留文科大学研究紀要』第77集、49ページを参照。

³ 食の安全・安心財団の「外食産業市場規模」によると、2012年の日本の中食市場の規模は5.9兆円で、同年の外食市場規模23兆円の約4分の1に達している。

一方で、韓国の外食産業は、毎年市場が拡大傾向にあることが明らかである。韓国外食産業の売上高は、2000年の約40兆ウォンから2007年には約60兆ウォンに上昇し、2013年には約80兆ウォンまでに到達した。

直近の2006年から2013年までの両国の外食市場の成長率を確認すると、日本の年平均成長率（CARG）が-0.4%で縮小傾向であるのに対し、韓国は5.8%で成長傾向にある。図2は1997年から2013年までの韓国外食市場の規模の推移を表している。

図2 韓国の外食産業の市場規模推移（単位：百万ウォン）



出所：韓国農水産食品流通会社のデータをもとに筆者作成。

このように、韓国外食産業の市場規模の拡大に伴い、韓国国内では食品企業の外食市場への参入が活発になってきている。資本力と流通インフラを兼ね備えた大規模食品企業は、海外の有名外食ブランドをフランチャイズあるいは合併事業の形態で韓国市場に導入している。例えば、日本の外食関連で見ると、毎日乳業は「満点星」を、OUR HOMEは「サボテン」を手掛けた⁴。その他、三養食品は「ラーメンS」を、三立食品は「グリックスュバイン」を出店するなど、独自の外食ブランドを立ち上げている食品企業も増えている。

次に、韓国の農林畜産食品部と農水産食品流通会社が作成した「2014年韓国外食業景気動向総合報告書」の結果を参考に、韓国外食市場の特徴について検討する。

韓国国内の飲食店の数は2013年末基準で約63万店であり、人口に対して非常に多い。韓国の場合、人口83名あたりに1店舗で、アメリカの543名当たり1店舗の約6.5倍に達するほど多いのが特徴である。また韓国の飲食店のうち、約30万店は韓国料理店で全体の約47%を占める。韓国料理店の種類が非常に多様で細分化されていることがわかる。

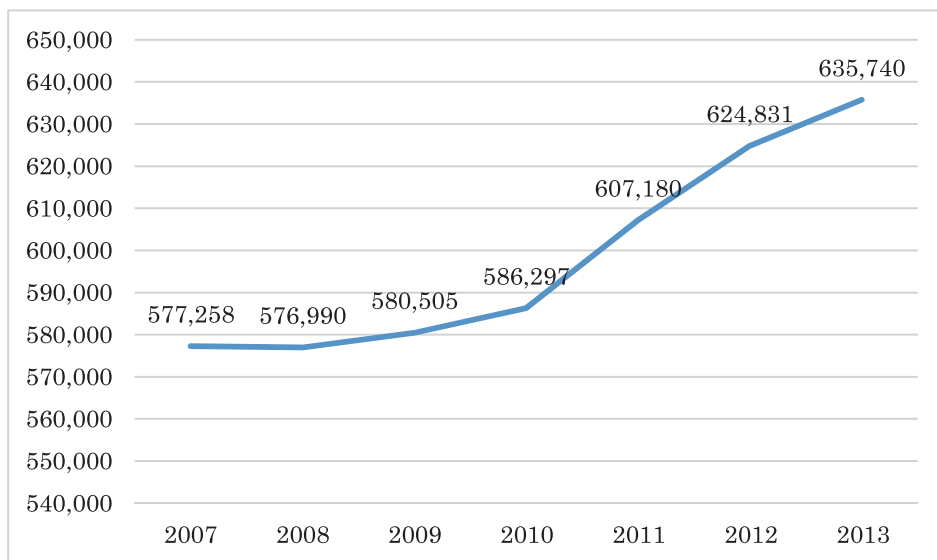
その中で小規模個人経営が最も多く、年間売上高が1億ウォン未満（約1千万円）の業者が約70%を占める。小規模個人経営の中では韓国料理の飲食店が88.2%と非常に高い。また韓国国内の飲食店の3年以内の廃業率は19.7%で、非常に競争が厳しいことが想像できる。近年は食品企業のみならず、現代グループやLGグループの系列社など、従来食品に関係のない大手企業の外食進出も増加している。

⁴ 他にもビール製造企業が居酒屋を出店するなど多くの食品企業が多様な外食ブランドを展開している。詳細は、食品外食経済、2015.1.26「外食産業で突破口を探る食品企業」を参照。

こうした状況を考慮し、韓国政府は小規模の飲食店を保護するための法案を作成した。すなわち、政府は2013年「同伴成長委員会」を設け、飲食業を中小企業の適合業種とみなした。そのため大手企業に対する新規出店を制限し⁵、自営業者が経営する小規模飲食店を守るための施策を展開しているのである。

さらに、韓国人の飲食店利用の実態について確認する。2014年度の韓国外食産業研究院の調査結果によると、韓国人の飲食店利用頻度は月に約9回で、2012年の7.7回と2013年の8.9回に比べ、若干増加していることが明らかになった。他に、デリバリーの利用は月に2.5回で、テイクアウトは1.5回利用している。韓国人が最もよく利用する飲食店としては韓国料理店で62.9%を占めた。主に利用する飲食店の場所は住居地の周辺が35.8%で最も高かった。また利用する飲食店の出店形態としてはフランチャイズ店が29.1%で高く、2013年の22.5%に比べるとフランチャイズ店の利用が増えていることがわかる。

図3 韓国の飲食店数の推移



出所：統計庁「全国事業所調査」をもとに筆者作成。

韓国人が飲食店を利用する際の同行人数は3.1名で、2013年の結果とほぼ同じ数値であった。韓国では一人での外食を敬遠する文化があり、友人や同僚、家族などと一緒に外食するのが一般的である。続いて、飲食店選択の理由については「味の美味しさ」が89.8%で最も高く、次が「価格」で62.4%であった。ちなみに、2013年度の調査結果をみると、1位は2014年度と同様の「味の美味しさ」であったが、2位は「交通の利便性」となっており、2014年度の結果とはやや異なる。厳しい経済状況の中で価格が飲食店選びに大きな影響を与えるようになってきていることが推定できる。

⁵ 具体的には、新規ブランドの立ち上げが制限されるほか、既存ブランドについても駅勢圏（首都圏、広域市では、交通施設出口より半径100メートル以内）への出店が大幅に制限されている。

最後に、韓国人の外食に対する支出額について確認する。統計庁が発表した「家計収支」の外食費支出の状況を見ると、1か月平均の外食支出額は2004年が251,037ウォン、2006年が254,443ウォン、2008年が280,875ウォン、2010年が285,668ウォン、2012年が304,799ウォン、そして2014年が325,308ウォンに増加している。外食支出額が1か月の平均支出総額に占める比率も2011年は12.2%、2012年は12.4%、2013年は12.5%、そして2014年は12.7%で徐々に増えており、外食に対する支出が年々増加傾向にあることが確認できる。

2. 日系外食企業の韓国進出状況

日本の外食ブランドの韓国進出は、1989年に進出したドトールコーヒーから始まった。韓国の持続的な経済発展と日韓の政治的、経済的交流が盛んになるにつれ、日本の大手外食企業も徐々に韓国市場に進出するようになった。1994年にファミリーレストランのすかいらーく、1995年に牛丼チェーンの吉野家の進出が、韓国における日系外食企業の本格的な進出となったが、両社とも韓国市場で定着できず、撤退を余儀なくされた。

一方、韓国人の海外出国者数は毎年増え続けており、日本を訪れる韓国人は2015年に400万人を越えた⁶。こうした旅行者の増加などにより、韓国人の日本食に対する知識や好感が高まり、2000年代初めから韓国国内でも日本食を積極的に支持する客層が若者を中心に増加した。その後、日本式の居酒屋が大ブームとなり、現在はより多様な専門業態がその流れを引き継いでいる。

表1 韓国進出日系外食企業の現状（2013年3月基準）

ブランド名	進出年度	メニュー	店舗数
かつら	2000年	居酒屋	40店舗
サボテン	2001年	豚かつ	70店舗
CoCo壱番屋	2008年	カレー	17店舗
かっぱ寿司	2009年	寿司	6店舗
がってん寿司	2010年	寿司	3店舗
満点星	2010年	日本式洋食	2店舗
スシロー	2011年	寿司	5店舗
東京ハヤシライスクラブ	2011年	ハヤシライス	5店舗
一風堂	2011年	ラーメン	3店舗
モスバーガー	2012年	ハンバーガー	3店舗
丸亀製麺	2012年	うどん	2店舗
五右衛門	2012年	スパゲッティ	2店舗
ほっともっと	2012年	お弁当	2店舗

出所：毎日経済新聞、2013年4月29日をもとに筆者作成。

⁶ 日本政府観光局（JNTO）の発表によると、訪日韓国人の数は2012年に200万人を突破し、2013年には245万人、2014年には275万人を記録している。

多様な日本の外食企業が本格的に韓国進出を開始したのは2007年頃からである。ミスタードーナツやステーキのペッパーランチ、そして2008年にはカレーのCoCo壱番屋など日本を代表する外食ブランドが次々と出店した。その後、2010年からは満点星、スシロー、モスバーガー、丸亀製麺など多様な外食企業が進出を図った。

外食企業の海外進出方式は主にフランチャイズ方式、合併事業方式、独自投資方式の3つの方式がある。韓国に進出している日系外食企業の中には、合併による進出が比較的不多いのが現状である。本研究で取り上げるCoCo壱番屋は、2007年にCoCo壱番屋を運営するハウス食品が韓国の大手食品企業である農心と合併会社を設立し進出を図ったが、近年韓国に進出している日本の外食企業をみると、フランチャイズや独資での進出が多くなっている⁷。最近の単独投資による進出としては丸亀製麺が挙げられる。合併事業の場合、店舗展開や人材確保などで合併先を活用できる大きなメリットがあるが、一方で、意思決定問題において合併相手との意見衝突が長引く可能性があるなどデメリットもある。さらに、韓国においては、合併相手が出店規制対象の大企業である場合、立地条件のいい場所への出店が制限される恐れがある。

現在、韓国には日本の伝統的な食文化である寿司やうどんといった業態のみならず、ファミリーレストランやイタリアン、そしてスイーツ店など多様な業態が進出している。また出店エリアは、一部の外食ブランドを除き⁸、大半が第1号店をソウルに出店している傾向がある。またソウル市の中でも若者や富裕層の集中する江南区周辺への初期出店が最も多い。

日系外食企業の韓国国内の店舗数は日本での店舗数に比例しているわけではない。日本で巨大外食企業が、韓国では苦戦していることも少なくない。また、特定の商品（メニュー）だけが受け入れられたりすることもない。表1と表2をみると、同じラーメン店でもCHABUYAと世田谷は撤退しているが一風堂は生き残っており、ハンバーガーを扱っているフレッシュネスバーガーとモスバーガーにも同じことがいえる。

韓国に進出した外食企業の中には撤退した企業も多い。表2は2012年末時点で韓国の外食市場から撤退した日系外食企業のリストである。撤退した理由は様々であると思われるが、韓国の食文化に適応できなかったことが大きな原因としてあげられよう。一般的に、韓国料理の飲食店では、メインのメニューとご飯以外に、つきだしとしてキムチやナムルなどのおかずが無料で提供される。店舗によっては5～6種類ほど提供される場合もあり、しかも、そのつきだしはお代わりも自由であるため、これだけでも立派な食事になるくらいである。韓国の食文化は、近年、海外ブランドの進出に伴って、多様化しつつあることは事実だが、韓国料理を中心に、現在も大半の飲食店ではこうした食文化を守り続けている。かつて吉野家が韓国でキムチを有料化したことが、いかに韓国人に違和感を与えていたかが容易に想像できる。吉野家が撤退したその他の原因としては、当時、韓国には一人で外食をする習慣が存在しないことを理解していなかったこともあげられる。日本では主に個人客を対象とし「早くて安い」食事を提供するという吉野家の価値が⁹、韓国の消費

⁷ 日本貿易振興機構ソウル事務所（2012年）『韓国の外食産業調査』日本貿易振興機構、58ページ。

⁸ 例えば、スシローは韓国第2の都市で港町である釜山に第1号店を出店している。

⁹ 日本では低価格であった吉野家の牛丼も食材の調達や為替などが原因で、韓国では中高価格で販売されていた。

者にとっては「価値」として受け入れられなかったのである。

また、ドトールコーヒーの撤退は韓国人のライフスタイルを考慮しなかったことが理由として指摘できる。つまり、大きなソファタイプの座席に座り、お代わり自由のコーヒーを飲みながら長時間を過ごすというスタイルが韓国の喫茶店文化であったが、同社はこうしたスタイルに十分に対応できず、日本でのスタイルをほとんどそのまま展開していたのである。どこの国でも共通して言えることは、現地の食文化に対する理解不足が撤退の大きな原因になるということであろう。

表2 韓国から撤退した日系外食企業

ブランド名	進出年度	メニュー	撤退年度
ココス	1988年	ファミレス	2003年
ドトールコーヒー	1988年	コーヒー	1996年
すかいらーく	1994年	ファミレス	2006年
吉野家	1995年	牛丼	1998年
フレッシュネスバーガー	2003年	ハンバーガー	2009年
オムライス亭	2005年	オムライス	2009年
ポムの樹	2006年	オムライス	2008年
カプリチョーザ	2007年	パスタ	2010年
CHABUYA	2011年	ラーメン	2011年
世田谷	2011年	ラーメン	2011年

出所：食品外食経済、2012年11月3日もとに筆者作成。

そして、すかいらーくの撤退には上述の食文化関連要因に加え、競争環境関連要因の影響も大きい。すかいらーくが韓国に進出した当時、欧米系のファミリーレストランがソウルの中心地に次々と出店した。1992年にTGIフライデーズ、1995年にはベニガンス、1997年にアウトバックステーキハウスなどが登場した。欧米ブランドのアミューズメント感あふれるインテリアとサービス、そして何より肉を中心としたボリューム感のあるメニューに比べ、同社は効率重視でシンプルなインテリア、ボリューム感や豊かさを感じられないメニューを提供していた。さらに、韓国人にとってファミリーレストランはその名のとおりファミリーではなく、若いカップルのデートや若者の集いの場であり、贅沢な非日常のシーンとして認識されていたが、すかいらーくは質素なサービスやインテリアの安っぽさなどが強調され、徐々に消費者から敬遠されるようになり、進出から12年たった2006年に韓国から撤退することとなった¹⁰。

こうした独特の文化と法規制を有する韓国の外食市場において順調に店舗展開を進めている企業はまだ少数である。そのような外食企業の韓国進出戦略を多様な視点から分析することは、今後の外食企業の国際化研究において有効な知見を与えられると思われる。以下においては、CoCo壺番屋の韓国進出戦略に焦点を当てて展開する。

¹⁰ 撤退後、合併先であるCJの赤字は180億ウォンであったといわれる。

Ⅲ. CoCo壺番屋の韓国進出戦略

本事例のためのデータは、インタビューと公刊・内部資料などから収集した。これは、多数のデータ元から事象を観察することで、事実の正確性を担保するためである（Yin, 1994）。インタビューは、2013年12月26日、2014年12月30日、そして2015年9月9日に合計3回行われた。3回ともCoCo壺番屋の韓国法人である韓国カレーハウスと現地合弁相手である農心カレーレストラン推進室の担当者を対象にインタビューを約2時間程度実施した。後日、必要に応じて電話とEメールによる確認と追加の質問を行った。その他の資料に関しては、韓国および日本の各種新聞や外食関連機関の報告書、そしてCoCo壺番屋の決算報告会資料などを用いた。

1. 企業概要

株式会社壺番屋の歴史は1974年に遡る。前身が喫茶店だった壺番屋は、創業者である宗次徳二氏が、好評だった喫茶店のカレーライスに手ごたえを感じ、カレーライス専門店としてCoCo壺番屋を創業したことから始まる。

表3 CoCo壺番屋の業績の推移（単位：百万円）

	2012	2013	2014	2015	2016
売上高	39,796	39,989	42,566	44,014	44,909
営業利益	4,220	4,011	4,318	4,596	4,870
営業利益率	10.6	10.0	10.1	10.4	10.8
海外店舗売上高	4,034	6,079	7,889	10,445	11,306

出所：平成28年5月期決算説明会補足資料をもとに筆者作成。

愛知県の一軒の喫茶店からスタートした壺番屋はカレーという庶民的な料理を一大ビジネスに仕立て上げた。オープンしてから4年目の1982年に法人化され、急成長を遂げた。2015年度基準で国内に1,261店（直営店215店、加盟店1,046店）を運営している。CoCo壺番屋以外の業態として、「パスタ・デ・ココ」、「麺屋ここいち」、そして「にっくい亭」という外食ブランドを展開している。

同社の2015年6月1日から2016年5月31日会計年度の第34期連結決算は、売上高449億0,900万円¹¹、営業利益48億7,000万円で利益率は10.8%を記録した。

2. 海外進出の歴史

1994年2月に海外拠点としてココイチハワイを設立し、6月にはハワイのオアフ島に海外拠点1号店を出店した。2004年6月には上海ハウスカレーココ壺番屋レストラン有限公司に出資し¹²、9月には中国1号店となる「カレーハウスCoCo壺番屋」上海中山公園店を

¹¹ 同時期の店舗売上高の総額は899億9,300万円であった。

¹² 海外事業はハウス食品と一緒に出資しているケースが多い。なお、ハウス食品は国際外食事業部で中国、台湾、韓国のCoCo壺番屋の約90店舗を管理している。

オープンした。また、2007年9月には韓国カレーハウス株式会社を設立し、翌年の2008年3月には韓国1号店を江南にオープンした。

その後も、2008年にはタイにイチバンヤ・ミッドウェスト・アジアを、2009年には香港にイチバンヤ香港有限会社を設立した。シンガポールには2011年にオーチャード地区に1号店を設立している。同じく2011年にはアメリカの本土（カリフォルニア州）にも出店した。直近は東南アジア市場にも注目し、2013年にはインドネシア、2015年の2月にはマレーシア、3月にはフィリピンにそれぞれ「カレーハウス壺番屋」の1号店を開店した。

表4 CoCo壺番屋の海外関連会社の一覧

展開エリア	社名	設立日	株主構成			壺番屋への 収益寄与
			壺番屋	ハウス 食品	その他	
米国(本土)	ICHIBANYA USA. INC.	2009.10	80%	20%	—	ロイヤルティ/ 連結
香港	ICHBANYA HONG KONG LIMITED	2009.11	76.8%	20%	3.2%	ロイヤルティ/ 連結
米国(ハワイ)	CoCo ICHI HAWAII. INC	1994.2	—	—	100%	ロイヤルティ
中国	SHANGHAI HOUSE CURRY COCO- ICHIBANYA RESTAURANT INC.	2004.6	11.1%	88.9%	—	ロイヤルティ
台湾	TAIWAN CURRY HOUSE RESTAU- RANT INC.	2000.11	20%	60%	20%	ロイヤルティ
韓国	CURRY HOUSE KOREA CORPORA- TION	2007.9	20%	60%	20%	ロイヤルティ
タイ	ICHBANYA MIDWEST ASIA CO.,LTD	2008.6	37%	5%	58%	ロイヤルティ
シンガポール	Tana Development(Singapore) Pte. Ltd.	2010.5	—	—	100%	ロイヤルティ
インドネシア	PT. Abadi Tunggal Lestari	2013.5	—	—	100%	ロイヤルティ
マレーシア	Tana Curry House (Malaysia) Sdn. Bhd.	2013.2	—	—	100%	ロイヤルティ
フィリピン	Infinity Food Alliance Inc.	2012.11	—	—	100%	ロイヤルティ

出所：2016年5月期決算説明会資料、20ページをもとに筆者作成。

このように、同社の海外進出は現在、主にアジアを中心に展開されていることがわかる。

CoCo壺番屋の2015年5月期決算説明会資料によると、海外の店舗数は143店舗である。中国が44店舗、台湾が27店舗、韓国が24店舗、タイが22店舗、香港が7店舗、ハワイが5店舗、米国本土とシンガポールが各々4店舗、インドネシアが3店舗、マレーシアが2店舗、そしてフィリピンが1店舗である。表4はCoCo壺番屋の海外関連会社の一覧である。

3. CoCo壺番屋の韓国進出戦略

(1) 韓国カレー市場の現況

韓国では日本統治時代にカレーが普及し、日常食として認知されている。細かく刻んだ野菜と肉を黄色ルーで煮込んだもので、味は甘目で粘性が低い。付け合わせはキムチが定番であり、外食店ではかつおだしスープなどと一緒に提供されることが多い。また、食べるスタイルも日本と異なり、最初からご飯とカレールウを全部混ぜてから食べる習慣が定

着している。

韓国国内のカレー市場で販売されているカレーは、粉末状が大半である。韓国のカレー市場は約1,100億ウォン規模であるが、現地企業のオットゥギ (ottogi) が占有率約80%でカレー市場を寡占している状態である。ただし、年々寡占率も下がっており、カレー味の多様化が進んでいる状況である。同社は粉末カレーやレトルトカレーを主に生産・販売しているが、外食市場には進出していない。

近年、味の多様化、海外食文化の浸透、日本食の流行などにより日本のカレーはこれまでの韓国のカレーとは全く別物として認知されつつあり、価格も日本式カレーは現地カレーの約2倍である。また韓国の大手企業が多様なカレー専門店を展開していることも特徴である。たとえば、毎日乳業のインドカレー専門店「Dal」、AKブラザの「東京ハヤシライス」、CJフードビールのオリジナルブランド「ロコカレー」などがあげられる。こうした大手企業の出店により、カレー市場の規模が拡大すると同時に、市場の活性化が進んでいる。

(2) CoCo壺番屋の韓国進出戦略

韓国進出は2007年にCoCo壺番屋、ハウス食品、そして韓国の食品メーカー農心(株)が合弁会社「韓国カレーハウス (Curry House)」を設立することから始まった。壺番屋が20%、ハウス食品が60%、そして農心が20%を出資している。もともとハウス食品と農心は韓国国内でカレールウの販売で協力しており、すでに信頼関係を構築していたため、比較的順調にCoCo壺番屋の韓国進出が進められた。2008年江南(カンナム)第1号店オープンし、2015年現在24店舗を展開している。

CoCo壺番屋が韓国市場において最初から順調に店舗を拡大してきたわけではない。同社はこれまで5店舗を閉店している。ただし、閉店理由としては業績不振ではなく、賃貸物件の契約問題が大半であるという。韓国の不動産市場は日本と少し異なる。例えば、店舗賃貸の契約期間は3年未満が一般的で、長期契約が困難である。そのため、契約更新時の家賃が大幅に高騰するケースもある。また、賃貸料や保証金の他に権利金という制度があり、かなりの金額を支払わなければならない。同社もこのような問題が原因で閉店している。

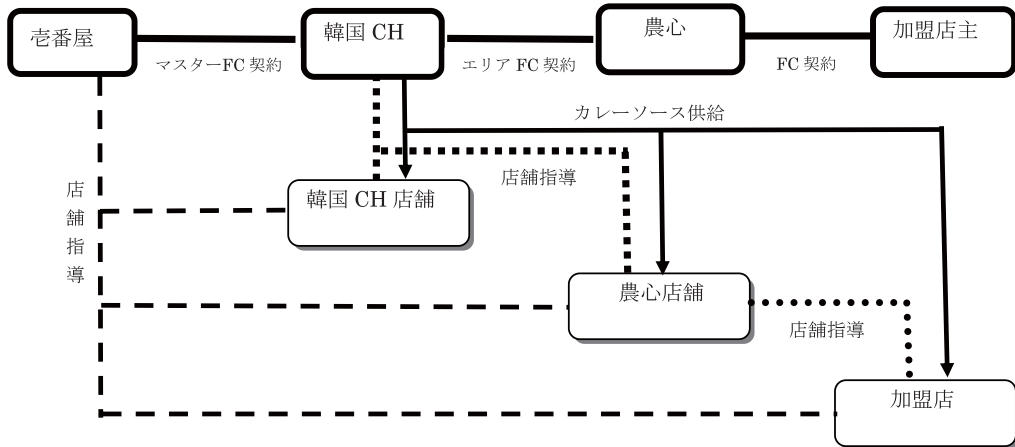
次に、図4は韓国におけるCoCo壺番屋の事業スキームを表している。具体的にみると、韓国CH (CurryHouse) が中心的な役割を果たしていることが見てとれる。韓国CHは日本からカレールウを調達し、各店舗に供給している。また、韓国CHの直営店をはじめ、農心が運営する店舗や加盟店を回りながら様々な指導を行っている。そして、月1回程のペースで日本のCoCo壺番屋の担当者が韓国を訪れ、全体的な状況を把握し韓国カレーハウスと調整を行っている。

韓国市場におけるCoCo壺番屋のメインターゲットは20代~30代の女性である。また、韓国でのコンセプトは、ファストフードという日本でのコンセプトとは異なり、「日本食レストラン」である。

カレーソース、ライスの量、辛さ、トッピングを選択する一連の注文方式は日本と同一であり、カレーの味も基本的には日本と同じ味を展開している¹³。ただし、カレーの辛さ

¹³ ただし、日本からカレールウを調達し韓国で加工する際、韓国産の食材を加えるが、その食材は日本よりやや甘みが強いので、厳密には日本より少し甘くなるという。

図4 CoCo壺番屋の韓国での事業スキーム



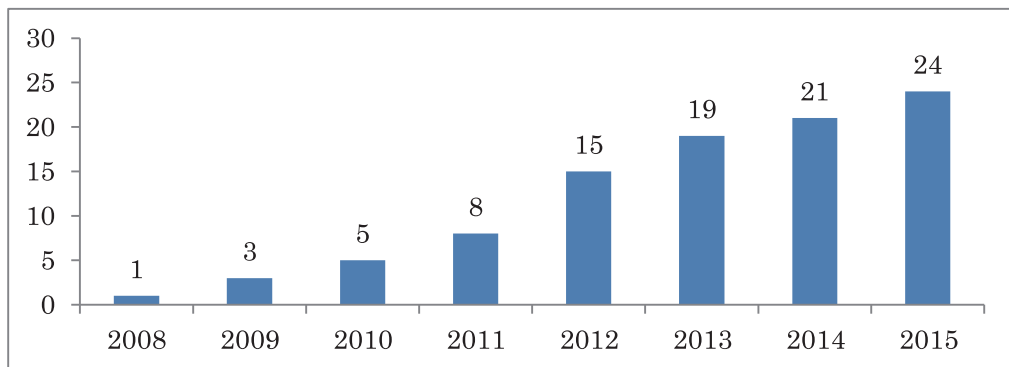
出所：韓国カレーハウス株式会社提供。

を調節する際の原料として、日本はコショウがベースとなっているが、韓国では唐辛子がベースとなっている。

韓国店舗におけるメニューの約8～9割は日本と同一である。しかし、韓国にはオムライスカレーが8種類、パスタが3種類も導入されている。カレーの苦手な人々も気軽に食事ができるよう、カレー以外のメニューを強化した顧客の囲い込みであるといえる。また、日本と異なり「朝カレーセット」など、韓国では実施していないサービスもある。

その他にも韓国では日本と少し異なる場所が存在する。たとえば、カレールウの辛さのレベルが「甘口」、「普通」、「1辛」から「10辛」まで分類されていることは日本と同一である。しかし、日本では「甘口」と「普通」だけが無料で「1辛」から「5辛」までは20円ずつ、そして「6辛」から「10辛」までは一律100円の追加料金が必要であるのに対し、韓国ではこうした辛さの調節を全部無料にしている。カレーソースの追加も無料である。現地市場の食文化を十分に理解したうえでの判断であることがうかがえる。

図5 CoCo壺番屋の韓国内店舗数の推移



出所：CoCo壺番屋「2015年5月期決算説明会用補足資料」をもとに筆者作成。

韓国国内の店舗の中で最も人気のあるメニューは「カツカレー」である。これは壱番屋の進出先国全てで共通しているという。また韓国で二番目に人気のあるメニューは「唐揚げカレー」である。ちなみに、韓国市場向けに開発された「プルコギカレー」は8位くらいでそれほど人気は高くない。

カレーの価格は、ほぼ日本と同一水準で展開している。たとえば、キッチンカツカレーが日本では732円で販売されているが、韓国では8100ウォンで販売されており、為替レートを考慮すればほぼ変わらない。なお、CoCo壱番屋の各メニューは、一般的な韓国の食事よりやや高めである。

写真1 CoCo壱番屋の韓国江南店（左）及び盆唐書峴店（右）の店内



出所：韓国カレーハウス株式会社提供。

プロモーション戦略においてはテレビCMなどのマスコミ4媒体を使った広告はほとんど展開しておらず、facebookなどのSNSを活用したプロモーションを主に展開している。また日本との相違点は、ポイントカード制度を実施していることである。

立地についてみると、進出初期は繁華街および駅周辺の一等地を中心に出店を進めてきたが、韓国政府の大企業の出店に対する規制により、以降は主に郊外住居地の商圈や商業施設の20代や30代が集まるところに出店している。

店舗の内装も基本的には日本と異なる。韓国でのコンセプトに合わせ、店舗内装のデザイン性は非常に高い（写真1を参照）。また各店舗の壁にはCoCo壱番屋のロゴマークが飾られており、統一感も出している。そしてカウンター席がある店舗は非常に少なく、テーブル席が中心である。個食ではなく、友人や家族と一緒に食事する韓国の外食文化に対応した取り組みである。

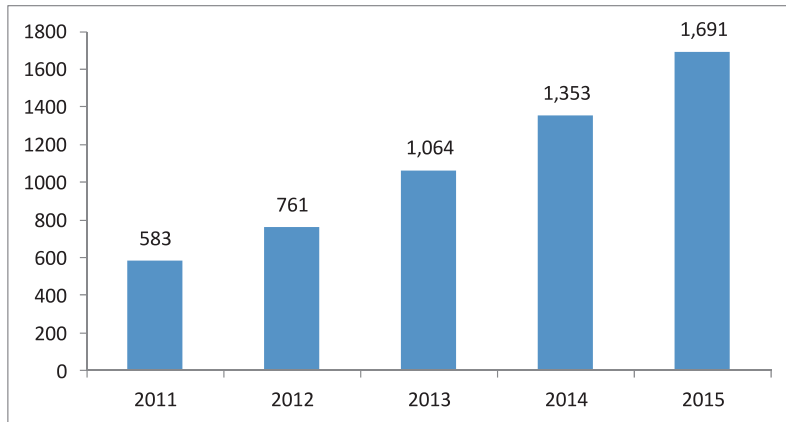
食材の調達・保管・配送についてみると、カレールウは日本から直接輸入し、日本と同一の味を提供している。韓国CurryHouseは固形のカレールウを加工および保管し、配送に関しては主に合弁相手である農心が担当している。米やトッピング用の食材である肉や野菜などは現地で調達している。

同社の韓国市場における2011年度の売上高は5億8,300万円であったが、2012年には7億6,100万円、2013年には10億6,400万円、2014年度には13億5,300万円、2015年度には16億9,100万円の売上を達成した（図6を参照）。

韓国CurryHouseによると、2014年度の売上高は約155億ウォンで、1年間の客数は合

計約172万人であったという。また、2015年度の客単価を比べてみると、日本の873円に対し、韓国は1,133円とやや高い。このように客単価が高い理由としては韓国人の顧客がCoCo壺番屋をファストフードとしてではなく、レストランとして認識していることがあげられる。

図6 CoCo壺番屋の韓国での売上高の推移（単位：百万円）



出所：CoCo壺番屋「2015年5月期決算説明会用補足資料」をもとに筆者作成。

CoCo壺番屋が提案した日本式カレーは既に認知されていたインドカレーとは異なり、ご飯をベースにしているため、外食カレーのイメージを一新した。同時に、豚カツのように好みの食材を自由に選べる「トッピング文化」が韓国の若者を中心に新しい経験として受け入れられたといえる¹⁴。

同社の韓国進出以来、韓国国内には現地資本による日本式カレー専門店が続々と出店することとなる。例えば、「3丁目」は2009年8月に開店し、カレーと丼物など多様な日本食メニューを提供していた。しかし、2010年2月にメニューをカレーのみに絞り、ブランド名を「あびこ」カレーに変更したことで若者客から人気を集めることとなる。大阪のカレー店「あびこ」から味やノウハウを伝授してもらったというのが特徴であるが、日本の外食企業ではなく、韓国資本による韓国企業である。辛さを調節することやトッピングメニューを選択できることなどはCoCo壺番屋と同一である。辛さはCoCo壺番屋と異なり、5段階の中から選択できる。カレールウとご飯のお代わりが自由で、韓国人に人気の高いネギとニンニクフレークのトッピングも無料で提供している。韓国人の食文化を上手にとらえたサービスであるといえよう。また、カレー5人前と全種類のトッピングが乗っている「ジャンボカレー」を20分以内に完食すると無料になるといった日本ではお馴染みのイベントも実施するなど日本式イベントを導入することで、若者の間では話題の店となった。同店は2015年8月に50店舗を達成している¹⁵。

¹⁴ 他にも同社は、当時韓国の外食業界にはあまり存在しなかった「季節限定メニュー」を導入したことで、新しいスタイルを好む若者にユニークなイメージを与えることができた。

¹⁵ 「あびこ」カレーは2009年からフランチャイズ店舗契約を展開しているが、その中には複数の店舗を運営する店主も少なくない。また、同社は優秀加盟店に対してロイヤルティを免除する政策も採用している。

若者の街の一つであるホンイク大学の周辺には、「あびこカレー」をはじめ、数多くの日本式カレー専門店が出店している。韓国ブランドであるこれらの店は単なる食事だけではなく、日本文化が体験できる空間をも提供している。例えば、「あびこ」カレーと「イエロー福岡」の場合、店舗内に「スラムダンク」や「コナン」などの日本の漫画が読める空間を設けている。また、「ぱくもりカレー」はカレーを食べながら日本の音楽が聴けるようにテーブルごとにCDプレーヤーを設置している。さらに、「あびこカレー」の場合は、店員のほとんどが日本語であいさつをしており、店内には桜の花の装飾、そして日本語の看板を使うなど日本式カレー専門店であることを、五感を刺激する形で伝えている。これらのブランドは単純な飲食店としてではなく、文化が体験できる場所を食事と併せて提供しており、CoCo壺番屋ともやや異なる価値を提供している。

IV. むすびにかえて

カレー専門店という類似した外食のコンセプトが存在してない韓国市場において、自己流でアレンジできる日本式カレーというキーワードで韓国進出を図ったCoCo壺番屋は、日本食ブームという時代的背景にも助けられ、順調に店舗展開を進めている。

CoCo壺番屋は韓国市場において、カレールウの味と価格は標準化を志向している。カレールウの味を変えないため日本から直接調達・加工し、韓国国内の各店舗に届けている。また、メインターゲットは20代～30代の女性とし、コンセプトもファストフードではなく、日本食レストランというコンセプトに適応化していることが明らかになった¹⁶。さらに、同社はこうしたコンセプトの修正に合わせた形での店舗づくりとメニューの提供を行った。具体的には、レストランというコンセプトに合わせ、デザイン性の高い店舗内装、ゆったりと食事を楽しめる椅子やテーブル、そしてカレー以外のオムライスやスパゲッティなどのメニューを導入したのである。

次に、同社は合併相手の強みを適切に生かしていることも確認できた。進出当初、繁華街を中心に出店を進めていた韓国CurryHouseだが、合併相手である農心が大企業であることから出店の規制対象企業となった。そのため、出店戦略を駅周辺や繁華街からショッピングセンターなどへ変更することになったが、出店において農心の力を借りたケースは少なくない。また配送システムなどは農心に任せているが、農心は韓国即席麺市場のトップシェアを誇る韓国最大の食品企業の1つであり、生産者からトッピング用食材を調達するノウハウは蓄積されている。さらに、農心のカレーレストラン推進チームの責任者は日本で駐在員として勤務した経験があり、日本語でのコミュニケーションのみならず、日本の文化にも理解が深く、日本側との意思疎通も比較的スムーズに進められていることが推測できる。

さらに、CoCo壺番屋は、現地の市場環境を十分に認識し、カレールウの辛さの調節やカレールウのお代わりを無料で提供した。もちろん、こうした無料サービスの導入だけが韓国における店舗拡大への成功要因ではないが、同社が常日頃から現地の市場環境に柔軟

¹⁶ 進出初期にはキムチを求める顧客も現れ、キムチの提供を真剣に悩んだ時もあったが、徹底した日本食レストランというコンセプトを貫くため断ったという。

に対応しようとする姿勢を持っていることは明確である。

これまで韓国外食市場への進出で失敗した日系外食企業は、自社ブランドの固有価値を失っていたと思われる。例えば、吉野家は日本国内ではその安さと速さが高く評価されていたが、韓国市場においてはそれらが価値として受け入れられなかった。「牛丼」という商品だけが伝わっていたのである。

日本の外食企業が海外市場に進出を考える際、単なる「おいしい食事」の提供ではなく、その「食事」と共に新しい「文化」や「価値」を提供しようとする努力が必要であると考えられる。CoCo壺番屋がおいしい食事と新しいスタイルの食文化を「価値」として韓国に作り上げたように、日系外食企業の国際化に伴うさらなる「価値」の創造を期待したい。

本研究は、韓国に進出しているCoCo壺番屋の事例を通して、外食企業の国際化戦略について探索的な事例研究を行った。ただし、分析の対象が1社だけであるため日系外食企業の韓国進出戦略について十分に検討することはできなかった。今後は、複数の企業を対象に多様な視点から分析していきたい。

【謝辞】 本稿の執筆にあたり、韓国カレーハウスの中山敬司部長と農心（株）カレーレストラン推進チームのKim Sung-Hwanチーム長に大変お世話になった。多忙な中、インタビューにご協力いただいたことを心から感謝申し上げる。なお、本研究は平成25年度静岡産業大学情報学部 of 学内研究助成金による成果の一部である。

【参考文献】

- 川端基夫（2008）「外食チェーンの中国市場進出：味千ラーメンはなぜ飛躍できたのか」『流通情報』4－13ページ。
- 川端基夫（2013）「外食グローバル化のダイナミズム：日経外食チェーンのアジア進出を例に」『流通研究』第15巻第2号、3－23ページ。
- 金炯中（2016）『未来を創造する国際マーケティング戦略論』ミネルヴァ書房。
- 口野直隆・大島十二（2015）「「サイゼリヤ」の中国戦略の現状と課題」『桃山学院大学経済経営論集』第56巻第3号、1－11ページ。
- 佐藤康一郎（2007）「日本の外食企業の中国進出」『専修経営研究年報』第32号、13－30ページ。
- 張兵（2013）「日系外食企業の中国進出の可能性と課題－吉野家、味千ラーメン、サイゼリヤの事例を中心に－」『都留文科大学研究紀要』第77集、49－66ページ。
- 日本貿易振興機構ソウル事務所（2012年）『韓国の外食産業調査』日本貿易振興機構。
- Yin, P. L. (1994) Case Study Research, 2nd Edition, Sage Publication.

〈韓国語文献〉

- 月刊食堂、2010. 8. 13「国内外食市場に日本企業押し寄せる」韓国外食情報。
- 月刊食堂、2011.10.07「日本外食ブランドの国内市場進出」韓国外食情報。
- 食品外食経済、2010.12.30「カレー専門店、大企業の激突場となる？」韓国外食情報。
- 食品外食経済、2012.11.03「日本外食ブランド韓国に目星を付ける」韓国外食情報。
- 食品外食経済、2015. 1. 26「外食産業で突破口を探る食品企業」韓国外食情報。

東亜日報、2010. 8 .10 「若者の街 “日本式カレー” 熱風」

農林畜産食品部・韓国農水産食品流通公司「2014年韓国外食業景気動向総合報告書」

毎日経済新聞、2013. 4 .29 「拡張勢力強い日本外食ブランド…地元企業に対する逆差別と
円安で破竹の勢い」

Money Today、2010. 3 .10 「今外食市場には日本カレー熱風が吹いている」

Money Today、2014.12.02 「カレー専門店あびこ、複数店舗運営者多い理由」